

動態的な競争優位の源泉とはなにか －広告における「常勝」の解明に向けて－

伊 吹 勇 亮

(長岡大学専任講師)

1. 問題意識

広告界においてなされる議論の一つに、どのようにすれば「良い広告」(ないし、「良い広告キャンペーン」)が作れるのか、というものがある。実務の世界では古くて新しい議論ではあるが、この課題について学界としての取り組みは長らくなされてこなかった。ようやく2006年になって、この課題を正面から捉えるため、日本広告学会内にクリエイティブ委員会が設立された。また、2007年冬に行われた大会でも、「良い広告」を生み出す広告主内の組織的シカケについて、菅原・妹尾(2007)による報告が行われている。

しかし、これまでの少ない議論の中では、広告における「常勝」の理由は明らかにはなっていなかった。菅原・妹尾(2007)の挙げた資生堂やサントリーは、昔から優れた広告を行っていると評価されている企業である。資生堂は大正中期に意匠部を設置し、新聞広告・店頭ポスター・包装紙などのデザインに主体的に取り組んできている。サントリーは戦前には片岡俊郎の【赤玉ポートワイン】、戦後も宣伝部に開高健・山口瞳・柳原良平といった面々が属し、【トリス】などの世に残る広告を送り出している。現代においても、【TSUBAKI】や【伊右衛門】といった両社の主力商品において、その広告キャンペーンは高い評価を受けている。戦前、戦後、そして現代では、その経済環境や社会環境は当たり前のことながら異なる。しかし、両社は常に「優れた広告を世に送り出す企業」として評価され続けてきたのである。それを可能にするものとは、いったい何であろうか。

さらに言えば、広告主の「常勝」だけでなく広告会社の「常勝」についても、これまで議論がなされているとは言い難い。日本においては長年、電通がシェアトップの座にあり、博報堂が追うという状況にある。電通・博報堂が強いのはメディア、特にテレビ業界との結びつきが強いからであるという説明がよくなされるが、メディアとしてのインターネットの存在が無視できないようになってきた現代においても、その業界地図は大きく変化しているとは言い難い。では、なぜ電通・博報堂は長きにわたって広告業界を支配する地位に位置し続けることができるのであろうか。広告学界において、このテーマに真正面から向き合った研究はほとんどないと言って差し支えないだろう。

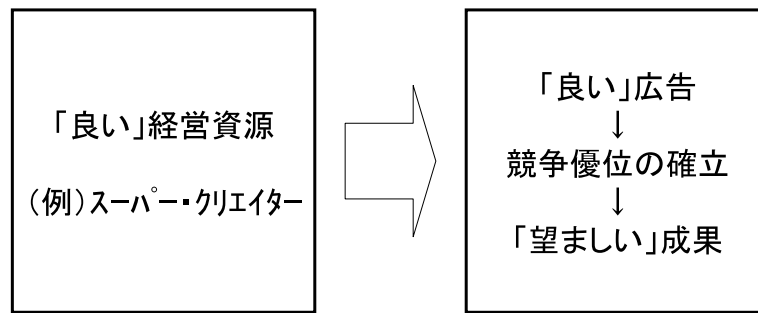
本論では、経営戦略論の観点から、広告における「常勝」の理由について考えてみることにしたい。特に、広告会社における「常勝」に焦点を絞り、その競争優位の源泉を解明するための理論的枠組みについて考察する。

2. RBV：静態的な競争優位の源泉

従来の広告学界の議論においては、「良い広告」を生み出すにはどのような要素が存在しているのかが探索されてきた。クリエイター(コピーライター、クリエイティブ・ディレクター、イラストレーター、等)の個人的な属性に帰する議論、広告会社のメディア・バイイング・パワーによる説明を試みる議論、広告主の広告戦略(ひいては、マーケティング戦略全体やおおもとの経営戦略)の明解さに遡る議論、広告主が当該広告にかける資金の多寡によって説明する議論などが存在しよう。特に、広告作品そのものの「良さ」について議論する際には、そこにどのような「スーパー・クリエイター」が存在したのかという点から説明されることが多い。

この説明のロジックは、経営戦略論の観点から見ると、RBV(resource-based view: 資源ベース理論)を広告の成否に当てはめて説明している議論であると考えることができよう。これを図に示すと次のようになる。

図1：RBVによる競争優位の説明



出所：筆者作成

しかし、この考え方では、次の3点について説明することは難しい。

第1に、「良い」経営資源は模倣されてしまう可能性があるという点である。Barney（1991）は持続的な競争優位を確立するためには、資源が模倣されにくい（inimitable）必要があるとしている。しかし、例えばある広告会社にスーパー・クリエイターが所属していることが常に競争優位をもたらすとは限らない。別の広告会社がスーパー・クリエイターを新たに雇い入れたり、独立系のスーパー・クリエイターを広告制作において起用したりすることも十分に考えられるからである。よって、RBVの考え方では、ある1つの広告における成功を説明することはできるかもしれないが、ある広告会社が常に勝ち続けることを説明することはできない。

第2に、近年は環境の変化が激しいため、仮に「良い」経営資源を持ち得たとしても（また、それを他社が入手できなかったとしても）、陳腐化するスピードが速くなっているという点である。昭和30年代の優れた広告は、確かに優れた広告であったかもしれないが、現代の消費者に同じ広告作品が提供されたときにも当時と同様の広告効果をもたらすとは考えにくい。先述の【伊右衛門】に代表される「ペットボトル入りのお茶」というカテゴリーだけを考えてみても、コンビニの店頭には1年間に何十種類もの商品が並び、そして消えていくのである。商品ライフサイクルの短期化が進む現代において、多様化が進む消費者の嗜好は短期間で次々に変わっていく。ある時点におけるスーパー・クリエイターが、次の時点においてもスーパー・クリエイターであり続ける保障はどこにもないのである。よって、1点目の説明と同じく、RBVの考え方では、ある1つの広告における成功を説明することはできるかもしれないが、ある広告会社が常に勝ち続けることを説明することはできない。

第3に、特にスーパー・クリエイターが競争優位をもたらす資源であるという議論に限定しての話であるが、社会の公器である企業の業績があまりに人的属性に依存しすぎているというのは、コーポレート・ガバナンスの観点から見て良いと言えるのかどうか疑問であるという点である。もしあるスーパー・クリエイターが競争優位をもたらす資源であるならば、その個人が移籍したり不慮の事故にあったりしただけで、その企業の業績が脅かされることになる。よって、もしスーパー・クリエイターを競争優位の源泉として捉えるのであれば、なんらかの方策によってスーパー・クリエイターを人為的に作り出せることが不可避であり、さもなければスーパーではないクリエイターでも業績を維持・拡大させる方策を企業として内包している必要が出てこよう。

以上3点の課題により、RBV単独では広告会社の競争優位の源泉を解明するための理論的枠組みとしては不十分であることがわかる。これは、RBVがたぶん静態的であることに起因している。ある1つの広告における成功、すなわちあるワンショットにおける静態的な競争優位とその源泉については、RBVを用いて説明することができるかもしれないが、ある広告会社が常に勝ち続けること、すなわち動態的な競争優位をもたらす源泉を説明することはできないのである。

3. 経営戦略論における動態性

それでは、動態的な競争優位をもたらす源泉についての議論としては、どのようなものが考えられるだろうか。

まず、動態的であるということには、2つの方向性があることを示したい。すなわち、「自らを環境の変化に適応するように変化させ、競争優位を維持させる」というものと、「自らの競争優位が長期的に生きるように、環境

を望ましい方向に変化させる」というものとである。1960年代から1970年代の議論の枠組みで考えるならば、前者は Burns and Stalker (1961) や Lawrence and Lorsch (1967) 等のコンティンジェンシー理論に代表される環境決定論の考え方であり、後者は Miles and Snow (1978) の戦略的経営の議論や Pfeffer and Salancik (1978) の資源依存理論に代表される環境操作論の考え方である (赤岡, 1978)。

これらのことを踏まえて、動態的な競争優位をもたらす源泉を解明するための枠組みとして、図2を提示したい。図2においては、自社の経営資源を変化させるか否か、外部環境を操作するか否かで、戦略的な方向性を計4つのセルに区分している。

図2：持続的競争優位の獲得に向けた戦略的方向性

		外部環境の操作	
		しない	する
経営資源の変化	させる	Ⅱ : DC (動態的能力)	Ⅳ : DC+RDP (動態的資源依存理論)
	させない	Ⅰ : SCA (持続的競争優位)	Ⅲ : RDP (資源依存理論)

出所：筆者作成

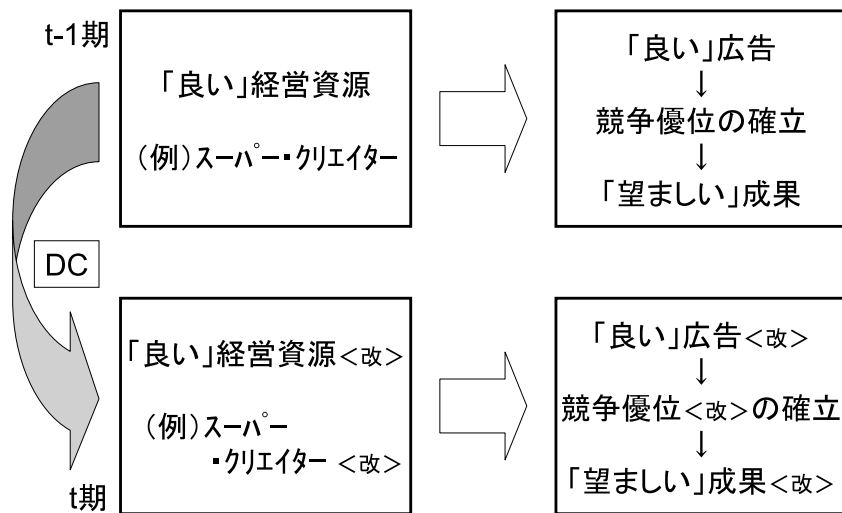
セルⅠ、すなわち、経営資源の変化もさせず外部環境の操作もしないまま競争優位を持続させようとするのは、前述した RBV の考え方である。特に、この状況で競争優位が長続きするのは、持続的競争優位 (sustainable competitive advantage : SCA) をもたらすような「模倣困難な資源」を企業が有している場合である。広告会社においては、インターネット出現以前の電通によるメディア・バイイング・パワーの保持は、この SCA であると言える。しかし、この考え方だけでは現在の上位広告会社の「常勝」の理由を説明できないのは先述の通りである。

セルⅡ、すなわち、経営資源は変化させるが外部環境の操作はせずに競争優位を持続させようとするのは、動態的能力 (dynamic capability : DC) の考え方である。DC についての議論は Teece, Pisano and Shuen (1997) によって最初の提示がなされ、その後 Eisenhardt and Martin (2000) や Zollo and Winter (2002) 等によって議論が展開されている。

Eisenhardt and Martin (2000) に沿って DC を説明するならば、DC とは、ある一時点 ($t-1$ 期) での静態的な競争優位をもたらす経営資源を出発点として、環境が変化しても競争優位を維持できるように、资源配置の組み替えや新たな資源獲得を行う能力のことである。図3に示す通り、DC によって配置換えが行われたり新たな資源が獲得されたりした後 (t 期) の「良い」経営資源は、元 ($t-1$ 期) の経営資源とは異なる形態をとっており、その新しい「良い」経営資源が環境適応の末に競争優位を確立している¹。

¹ 鴨長明「方丈記」の冒頭部分、「ゆく河の流れは絶えずして、しかも、もとの水にあらず。」はこの持続的競争優位の説明と関連があるように思われる。本項の説明は、企業体そのものは同じで、その企業が謳歌するポジションは同じであっても、環境に応じてその競争優位をもたらす源泉は変わっており (競争優位そのものを構成している内容が異なっている)、よって競争優位は同じであるとはいえないその内実は大きく異なっている、ということを示しているからである。これは、分子生物学における「生命の動的な状態」(ルドルフ・シェーンハイマー)にも通じる考え方であり、今田高俊の「自己組織性」(さらにはニクラス・ルーマンの「オートポイエーシス」)とも大いに関係してこよう。しかし、紙幅の関係もあり、また、本論の主たる論点とも大いに異なるため、この点に関する議論は後日の論考に譲ることとしたい。

図 3：DC による競争優位の説明



出所：Eisenhardt and Martin (2000) を元に筆者作成

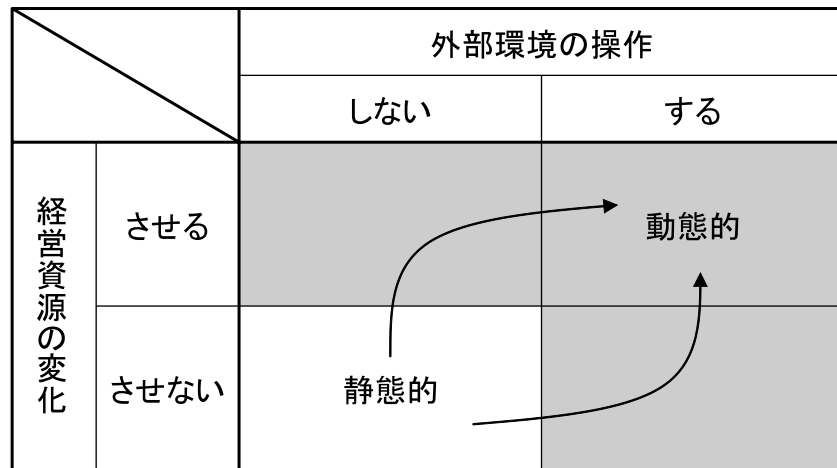
広告会社において、特に「良い」経営資源をスーパー・クリエイターに求めるとするならば、DCには3種類のものが考えられる。1つめは、t期の環境に適応できるような「良い」クリエイターを、外部から連れてくることである。このときにポイントとなるのは、経営陣が「誰を連れてくればt期における環境適応が可能となるのか」を判断することと、この作業を（環境の継続的变化に対応できるように）継続的に行うためになんらかのシカケとして組織ルーチンに埋め込むことであろう。2つめは、同じくt期の環境に適応できるような「良い」クリエイターを、内部で育成することである。このときのポイントは、「どの時期（まで）に、誰を、どのような環境に適応できるようなクリエイターとして」育成するかについての判断を経営陣が行うことであり、経営陣には長期的な見通しが要求される。3つめは、t-1期におけるスーパー・クリエイター自身が、t期においても環境適応できるように、自らの特性を変化させることである。この方法をとることが可能であれば、現有のスーパーではないクリエイターを次期までに（その環境に適応できるという意味で）スーパー・クリエイターにすることができるため、広告会社にとっては最も現実的な方法かもしれない。アカウント・プランニングのような広告制作方法論の共有は、この第3の方法の一種であると言えよう（小林，2004；伊吹，2005,2006）。

もちろん、広告会社にとっての「良い」経営資源はスーパー・クリエイターのみではない。インターネット時代で生き残るために如何に社内にコンピューター・システムを装備させるかといったようなことも、一種のDCであると言える。

セルⅢ、すなわち、経営資源は変化させないものの外部環境の操作を行うことを通じて競争優位を持続させようとするのは、資源依存理論（resource dependence perspective: RDP）の考え方である。一般に、RDPが経営戦略論の一つとして議論の対象となることはほとんどない。しかし、Pfeffer and Salancik (1978)では、資源依存関係を自社にとって有利とするために採るべき戦略として①自律化戦略②協調戦略③政治戦略の3つを挙げており（山倉，1993）、組織と環境との関係に対して主体的に捉える経営戦略論の一つとしてRDPを位置づけることは適当であると考えられる。しかし、この考え方では自らの経営資源の配置を変更させることはその視野に入っておらず、Hamel (1991) などでも静態的であるとして批判されている。

セルⅣ、すなわち、外部環境をなんらかの（現在の自社の経営資源では適応できないような）方向に操作し、その新しい外部環境に適応できるように自社の経営資源も変化させることを通じて競争優位を持続させようとするのは、動態的な資源依存理論（DC+RDP）であると言える。この理論的枠組みは陳（2004）によって提示されたものであり、現実の企業では実際に（意図的か否かは別にして）この方策を採っているものが多いように考えられる。このセルは、他社にとっては最も模倣困難であるため、市場に受け入れられれば長期間にわたって競争優位を持続できるということが考えられよう。

図4：静態的競争優位と動態的競争優位



出所：筆者作成

さらに、この動態的な競争優位という考え方では、図4のような組織の発展経路が考えられる。色のついた部分は全て動態的な競争優位をもたらす要因であるが、セルⅣが最も望ましい状態である。これを実現するためには、セルⅡないしはセルⅢを実現させるだけの能力が必要ということになる。

4. 今後の課題

ここまで、経営戦略論の観点から、動態的な競争優位がどのように形成されるかを考え、それを広告における「常勝」を説明するフレームワークとして使おうという意図の下、論を進めてきた。

広告における「常勝」、特に広告会社の「常勝」について考えるにあたっては、先に述べたような4セルのフレームワークに基づき、広告会社や広告主の行動を丹念に調べ、当てはめていくという作業が必要になると思われる。しかし、最初に述べた通り、この分野に関する先行研究は少ないと言わざるを得ない。

具体的には、メディア・バイイング・パワーを獲得した経緯やそれを維持し続けている経緯、能力の高いクリエイターを雇用した経緯やそれを維持し続けている経緯、さらには他の各種の組織的なシカケについての分析を行い、フレームワークに基づく形でその戦略を定型化すること等が考えられるであろう。

広告会社の持続的な競争優位を明らかにすることは、ひいては「広告」という世界が社会の中でどのように成り立っているのかを明らかにすることに繋がる。広告は、当たり前のことであるが、社会的存在である。今後、社会における広告の存在価値を明らかにするためにも、本論で議論した観点からの議論が増えることが望まれよう。

【参考文献】

- 赤岡功 (1978) 「コンティンジェンシー・セオリーと組織間関係論の環境理解」, 『経済論叢』, Vol. 122, Issue 3-4, pp. 13-30.
- Barney, J. B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Burns, T. and G. M. Stalker (1961) *Management of Innovation*, London: Tavistock.
- 陳韻如 (2004) 「オープン標準期におけるパワー構築と標準化団体」, 『日本経営学会誌』, No. 11, pp. 51-63.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000) "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Issue 10-11, pp. 1105-1121.
- Hamel, G. (1991) "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue S1, pp. 83-103.

- 伊吹勇亮 (2005) 「コーポレート・コミュニケーションと戦略」, 赤岡功・日置弘一郎 (編著), 『経営戦略と組織間提携の構図』, 中央経済社, pp. 189-203.
- 伊吹勇亮 (2006) 「組織システムとしてのアカウント・プランニング：広告会社の競争優位確立戦略」, 『広告科学』, Vol. 47, pp. 101-112.
- 小林保彦 (2004) 『アカウントプランニング思考』, 日経広告研究所.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press. (吉田博訳 (1977) 『組織の条件適応理論：コンティンジェンシー・セオリー』, 産業能率短期大学出版部)
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, NY: McGraw-Hill. (土屋守章訳 (1983) 『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』, ダイヤモンド社)
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, NY: Harper & Row.
- 菅原正博・妹尾俊之 (2007) 「コーポレート・ブランディングにおける CCO (チーフ・クリエイティブ・オフィサー) の役割：アカウント・プランニング・アプローチ」, 『日本広告学会第38回全国大会研究報告要旨集』, pp. 41-44.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue 7, pp. 509-533.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』, 有斐閣.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002) "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.